

RENÉ MOULINIER

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris

Diplômé de l'ESC de Marseille-Provence

Directeur de Moulinier et Associés

VENDRE AUX GRANDS COMPTES

**Stratégie de négociation d'affaires
face à des structures complexes**

Deuxième édition complétée

© Groupe Eyrolles, 2001, 2012
ISBN: 978-2-212-55426-7

EYROLLES



SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 11 |
| 1 Les principes d'une négociation réussie | 17 |
| • Faire progresser la cause du fournisseur | 17 |
| • Une action de diplomatie commerciale | 18 |
| • À la recherche d'un accord « double-gagnant » | 18 |
| • Comment allez-vous conduire votre négociation ? | 20 |
| • Le premier qui parle a perdu | 21 |
| • Donnez la vedette à votre interlocuteur | 21 |
| • Quand la négociation devient conflictuelle | 23 |
| • Déjouer la ruse, la dissimulation, le travestissement | 24 |
| • Maîtriser l'affectif | 25 |
| • L'offre comme facteur de changement..... | 26 |
| • Rechercher l'harmonie des intérêts | 26 |
| • L'écoute active rapproche les besoins du client de votre offre | 27 |
| • Placer la négociation sur un plan très personnel..... | 28 |
| • Le temps, facteur clé de la négociation..... | 28 |
| • Négocier, c'est faire naître une relation durable | 29 |
| • L'objectif, constituant fondamental de la négociation..... | 30 |
| 2 Comment préparer la négociation | 33 |
| • Établissez une monographie du client | 33 |
| • Une préparation soignée | 35 |
| • Prenez soin de l'environnement de la négociation | 36 |
| • Rédigez un plan de découverte..... | 37 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3 | Comment analyser la situation | 43 |
| | • Quelle est la situation «à ce jour»? | 44 |
| | • Faits, opinions, sentiments | 44 |
| | • Combattre le phénomène des «inférences» | 45 |
| 4 | Comment découvrir le sociogramme de la décision | 51 |
| | • Qui est concerné par la décision à prendre?..... | 52 |
| | • Qui participe à la décision d'achat? | 53 |
| | • Identifier les «7 Qui» | 54 |
| | • Comment tracer le sociogramme de la décision?..... | 54 |
| | • Les 11 questions à se poser pour cerner chacun des maillons de la décision | 57 |
| | • Comment répondre à ces 11 questions? | 63 |
| | • Découvrir qui «en interne» peut vous donner des informations utiles | 70 |
| 5 | Quelle stratégie d'entretiens adopter?..... | 71 |
| | • Privilégier la collecte d'informations | 71 |
| | • Tirer parti de la rencontre avec un personnage de second plan | 72 |
| | • Repérer le véritable décideur..... | 73 |
| | • Approcher le décideur au plus haut niveau..... | 75 |
| | • Visualiser les positions acquises par une cartographie du réseau de prise de décision | 80 |
| | • Prendre en compte un nouvel interlocuteur | 83 |
| 6 | Un allié dans la place, pour quoi faire? | 85 |
| | • Une «éminence grise» | 85 |
| | • Qui peut être le Conseiller? Comment le choisir?..... | 86 |
| | • À quoi sert un Conseiller? | 88 |
| | • Le Conseiller, mode d'emploi..... | 89 |
| | • Un ou plusieurs Conseillers dans une même organisation?..... | 90 |
| | • Questions-sésames pour solliciter l'aide d'un Conseiller | 90 |
| | • Comment remercier le Conseiller?..... | 93 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 7 | À votre disposition, les techniques de la négociation.... | 95 |
| | • Adoptez une démarche persuasive..... | 95 |
| | • Les solutions en présence avant le début de la négociation..... | 99 |
| | • Un observateur impartial..... | 100 |
| | • Le chargé de négociation prépare sa manœuvre..... | 102 |
| | • Le chargé de négociation s'engage dans la découverte... | 103 |
| | • Le chargé de négociation rassemble les morceaux du puzzle | 105 |
| | • Le chargé de négociation réduit les différences..... | 106 |
| | • Le chargé de négociation met en évidence les supériorités de sa solution | 107 |
| | • Résumé de la dialectique de la découverte | 108 |
| 8 | Comment conduire l'entretien de négociation..... | 113 |
| | • Les six phases d'un entretien de négociation..... | 114 |
| | • Des objectifs précis sont assignés à chaque phase de l'entretien | 115 |
| | • Comment obtenir un rendez-vous par téléphone ? | 116 |
| | • Une entrée en matière attrayante | 118 |
| | • À la découverte du client | 119 |
| | • L'art de l'interview..... | 120 |
| | • La synthèse de la découverte : une reformulation-résumé pour préparer l'accord..... | 126 |
| | • La proposition : un « brouillon » du contrat de vente | 126 |
| | • Une dimension élargie de l'offre | 127 |
| | • Une argumentation sélective et personnalisée..... | 128 |
| | • Un zeste de lobbying | 132 |
| | • Quelques cas de négociations particulières | 134 |
| 9 | Les objections, composante normale de la négociation | 143 |
| | • Pourquoi y a-t-il des objections ? | 143 |
| | • Quels sont les aspects positifs des objections ? | 144 |
| | • Comment traiter rapidement les objections | 144 |
| | • Les stratégies de renégociation de contrat..... | 149 |
| | • Quelques obstacles comportementaux..... | 151 |

| | |
|--|----------------|
| 10 La dimension financière de la négociation | 155 |
| • Se référer à la politique commerciale | 156 |
| • Quelques exemples des tactiques de prix | 156 |
| • Deux principes pour la défense du prix..... | 157 |
| • Adopter une attitude de résistance « souple » | 159 |
| • Vous acceptez de céder ? Soyez comédien | 159 |
| • Savoir déjouer le piège du silence..... | 160 |
| • Utiliser l'art de la temporisation | 160 |
| • Neutraliser quelques procédés d'acheteurs | 161 |
| • Négocier l'abandon d'une affaire..... | 163 |
| • Deux cas d'approche psychologique de questions financières | 164 |
| 11 Comment conclure l'accord | 167 |
| • L'accord final : une multitude d'accords intermédiaires | 167 |
| • Votre interlocuteur est-il prêt à vous donner son accord ? | 168 |
| • Quelles modalités pour un accord « double-gagnant ».... | 169 |
| • En cas de situation bloquée : passer un accord limité dans le temps | 170 |
| • Franchir les derniers obstacles au moment de la conclusion | 171 |
| 12 Comment rédiger les écrits de la négociation | 173 |
| • La lettre de compte rendu d'entretien | 173 |
| • La proposition écrite doit refléter et conclure la démarche de vente adoptée | 174 |
| • Comment élaborer une proposition écrite ? | 175 |
| • Signer un contrat, est-ce une affaire de juriste ?..... | 178 |
| • Les chargés de négociation sont des contractants..... | 180 |
| 13 Comment réagir avec succès à l'appel d'offres | 187 |
| • Premier épisode – Être connu pour être préqualifié..... | 187 |
| • Deuxième épisode – Ballet autour du cahier des charges | 188 |
| • Troisième épisode – L'étude de l'appel d'offres | 189 |

| | |
|---|------------|
| • Quatrième épisode – La comparaison des offres et des risques | 190 |
| • Cinquième épisode – Le face-à-face marchand..... | 191 |
| • Sixième épisode – Enfin choisi ! | 192 |
| • Neutraliser l’offre concurrente..... | 192 |
| 14 Le management efficace de la négociation | 195 |
| • La nécessaire coordination des acteurs | 196 |
| • Deux structures organisationnelles face à face..... | 196 |
| • Le coordinateur, négociateur plénipotentiaire | 197 |
| • Installer le principe du leader | 199 |
| • Le rôle de coordinateur du chargé de négociation..... | 199 |
| • Le système d’anticipation des résultats commerciaux (SARC) | 201 |
| • Le SARC peut s’appliquer à tous les projets de vente..... | 201 |
| • Méthode du SARC | 202 |
| • Les limites du SARC..... | 204 |
| • La valeur pédagogique du SARC | 205 |
| • Le tableau de bord de la négociation d’affaires | 206 |
| • Les outils de préparation de chaque négociation..... | 207 |
| • Les 11 questions à se poser avant chaque étape de la négociation..... | 207 |
| 15 Portrait type d’un chargé de négociation | 209 |
| • Un chef d’orchestre | 209 |
| • Profil de l’ingénieur d’affaires | 212 |
| Glossaire..... | 217 |
| Index..... | 221 |
| Table des tableaux et figures..... | 223 |